

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

## **ESTUDIOS Y DOCUMENTOS PREVIOS PARA “DESARROLLAR EL BALANCED SCORECARD PARA LA ANI, DE ACUERDO CON EL ALCANCE Y LAS DEMAS ESPECIFICACIONES INDICADAS”.**

### **1. LA DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD QUE LA ENTIDAD ESTATAL PRETENDE SATISFACER CON LA CONTRATACIÓN.**

De acuerdo con lo consagrado en la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007 y la Ley 1474 de 2011 y en especial lo establecido en el Decreto 1510 de 2013, se realiza el presente estudio con el fin de determinar la conveniencia y oportunidad para la celebración de un proceso el cual tiene por objeto “DESARROLLAR EL BALANCED SCORECARD PARA LA ANI, DE ACUERDO CON EL ALCANCE Y LAS DEMAS ESPECIFICACIONES INDICADAS”.

Con el fin de lograr mayores avances en materia de infraestructura y crear un esquema sólido para la inversión privada en proyectos de transporte, el Ministerio de Transporte sentó nuevas bases para hacer frente a las nuevas condiciones del mercado, como las firmas de los tratados de libre comercio y el boom minero energético.

Es así como, la firma “STRATCO” fue la encargada de realizar la consultoría que tenía como objetivo superar las debilidades institucionales y proponer una nueva Entidad que contara con la capacidad de fortalecer la estructuración y gestión de proyectos de infraestructura, aumentar la participación privada, orientada por los principios de Buen Gobierno, autonomía técnica y excelente capital humano.

Según el diagnóstico de la consultoría, se evidenciaron las siguientes debilidades:

- *“Carencia de un sistema y de herramientas de gestión efectivas que permitan la adecuada trazabilidad, control y seguimiento a la gestión desarrollada por la entidad”*
- *“El INCO no tiene un plan estratégico definido que reúna todos los planes, programas y proyectos y por lo tanto no tiene indicadores de gestión que midan el cumplimiento del plan estratégico”.*

La falta de indicadores unificados y herramientas de seguimiento y control a la estrategia afectaba la toma de decisiones y por ende el desempeño de la Entidad.

Mediante el Decreto 4165 de 3 de noviembre de 2011, se modificó la naturaleza jurídica y la denominación del Instituto Nacional de Concesiones por la de Agencia Nacional de Infraestructura, Agencia Nacional Estatal de Naturaleza Especial, del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y técnica, adscrita al Ministerio de Transporte que tiene por objeto según lo previsto en el artículo 3º ibídem “... *planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de Asociación Público- Privada – APP, para el diseño, construcción, mantenimiento, operación, administración y/o explotación de la infraestructura pública de transporte en todos sus modos y de los servicios conexos o relacionados y el desarrollo de proyectos de asociación público privada para otro tipo infraestructura pública cuando así lo determine expresamente el Gobierno Nacional respecto de infraestructuras semejantes a las enunciadas en este artículo, dentro del respeto a las normas que regulan la distribución de funciones y competencias y su asignación*”.

De acuerdo al Decreto 4165 de 2011 artículo 4 “*funciones generales*”, numeral 4, dentro de estas funciones se encuentran: “*Definir metodologías y procedimientos en las etapas de planeación, pre – Adjudicación y evaluación de proyectos de concesión y otras formas de Asociación Público Privadas a su cargo*”, y el numeral

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

17 *ibidem* “Realizar la medición y/o seguimiento de las variables requeridas en cada proyecto para verificar el cumplimiento de los niveles de servicio y demás obligaciones establecidas en los contratos de concesión u otras formas de asociación público privada a su cargo”.

Son funciones del presidente de la Agencia Nacional de Infraestructura, entre otras, las siguientes:

- 4. *Dirigir y promover la formulación de los planes, programas y proyectos relacionados con el cumplimiento de las funciones de la Agencia.*
- 8. *Orientar y dirigir el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión a su cargo y, en caso de incumplimiento de cualquier obligación, adoptar de acuerdo con la ley las acciones necesarias.*
- 10. *Someter a la aprobación del concejo directivo el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional.*

La Oficina de Control Interno realiza el seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico, Plan de Acción y Metas SISMEG (Sistema Metas Gobierno), por lo tanto y según el Decreto 4165 de 2011 artículo 13, son funciones propias de esa dependencia las siguientes:

1. Asesorar y apoyar al Presidente de la Agencia en el diseño, implementación y evaluación del Sistema de Control Interno, y verificar su operatividad.
2. Desarrollar instrumentos y adelantar estrategias orientadas a fomentar una cultura de autocontrol y de calidad que contribuya al mejoramiento continuo en la prestación de los servicios de competencia de la Agencia.
3. *Diseñar los planes, métodos, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación del Sistema de Control Interno de la Agencia.*
4. *Aplicar el control de gestión e interpretar sus resultados con el objetivo de presentar recomendaciones al Presidente de la Agencia haciendo énfasis en los indicadores de gestión diseñados y reportados periódicamente por la dependencia competente.*
5. *Verificar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la Agencia, recomendar los ajustes pertinentes y efectuar el seguimiento a su implementación.*
6. *Asesorar a las dependencias en la identificación y prevención de los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos.*
7. *Asesorar, acompañar y apoyar a los servidores de la Agencia en el desarrollo y mejoramiento del Sistema de Control Interno y mantener informado al Presidente sobre la marcha del Sistema.*
8. *Presentar informes de actividades al Presidente de la Agencia y al Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.*
9. *Preparar y consolidar el Informe de Rendición de Cuenta Fiscal que debe presentarse anualmente a la Contrataría General de la República al comienzo de cada vigencia.*
10. *Coordinar y consolidar las respuestas a los requerimientos presentados por los organismos de control respecto de la gestión de la Agencia.*
11. *Apoyar el desarrollo, sostenimiento y mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión Institucional, supervisar su efectividad y la observancia de sus recomendaciones.*
12. *Desarrollar programas de Auditoría de conformidad con la naturaleza objeto de evaluación, formulando las observaciones y recomendaciones pertinentes.*
13. *Las demás que le sean asignadas.*

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

Son funciones de la Vicepresidencia de Planeación Riesgos y Entorno las enunciadas en el artículo 17 del Decreto 4165:

1. **Establecer las metodologías para los procesos de planeación estratégica y operativa, coordinar su implementación, elaborar en coordinación con otras áreas el plan estratégico y de acción de la Agencia, y una vez aprobados hacer el seguimiento y evaluación de los mismos y proponer los ajustes correspondientes.**
2. *Establecer metodologías y desarrollar estudios económicos, sectoriales, de priorización de proyectos y de mercados, así como los demás estudios requeridos, previo al proceso de estructuración de los proyectos de concesión u otras formas de asociación pública privada a cargo de la entidad.*
3. *Administrar el banco de proyectos de la Agencia, en concordancia con las directrices del Ministerio de Transporte y el Departamento Nacional de Planeación.*
4. *Asesorar en la definición estratégica de la reversión de las áreas e infraestructura asociada a los contratos de concesión u otras formas de Asociación Público Privada a cargo de la Agencia.*
5. **Establecer las metodologías, ejecutar y coordinar el proceso de gestión del conocimiento de la entidad.**
6. *Diseñar metodologías y coordinar los estudios necesarios para efectuar la evaluación de impacto de los proyectos a cargo de la Agencia.*
7. **Consolidar y analizar las evaluaciones de los procesos de la entidad y formular los ajustes pertinentes.**
8. **Elaborar en coordinación con las demás dependencias la programación y consolidación del plan de inversiones, y coordinar y actualizar la información requerida en los sistemas establecidos para el seguimiento de los proyectos de inversión a cargo de la entidad.**
9. *Coordinar y consolidar el anteproyecto de presupuesto de la Agencia, así como las modificaciones al presupuesto aprobado: y realizar el análisis de la ejecución del presupuesto.*
10. *Establecer las metodologías, apoyar y/o coordinar la identificación, valoración, distribución, administración y el seguimiento de los riesgos en los proyectos de concesión u otras formas de asociación pública privada a cargo de la entidad, así como de los riesgos asociados a los procesos misionales y de apoyo de la entidad.*
11. *Definir los requerimientos de adquisición predial, manejo ambiental y social de los proyectos con anterioridad al inicio de los procesos de contratación.*
12. *Establecer metodologías y estrategias de manejo, y dirigir y/o supervisar la gestión social, predial y ambiental en cumplimiento de los contratos, permisos y licencias, incluidos los procesos de expropiación que se requieran en el desarrollo de los proyectos a cargo de la Agencia.*
13. **Diseñar, implementar y administrar los sistemas de información y definir la estrategia tecnológica de la entidad.**
14. *Coordinar la elaboración de los informes requeridos por los entes de control y demás autoridades.*
15. *Apoyar y promover la interacción entre las diferentes áreas de la entidad y con las entidades del Gobierno para el desarrollo de los proyectos de concesión u otras formas de Asociación Público Privada.*
16. **Dirigir y coordinar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional y la observancia de sus recomendaciones en el ámbito de su competencia.**
17. **Las demás que le sean asignadas de conformidad lo establecido en la ley.**

Que de acuerdo con el decreto 4165 de 2011, artículo 15 “Funciones de la Vicepresidencia de Gestión Contractual” numeral 1 establece, “Supervisar, evaluar y controlar el cumplimiento de los contratos de interventoría y de concesión u otras formas de Asociación público privado de los proyectos relacionados con

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

áreas e infraestructura de transporte en todos sus modos o cualquier otra que le haya sido asignada a la Agencia”. Igualmente el numeral 8 señala “Establecer metodologías para la supervisión, seguimiento, administración y control de los contratos a su cargo en las diferentes etapas de los proyectos de concesión y otras formas de Asociación Público Privada.”

La Agencia Nacional de Infraestructura es la encargada de estructurar y supervisar los proyectos de infraestructura del transporte en la modalidad de concesión y APP. En la Actualidad, la Entidad tiene a su cargo 27 proyectos viales, 2 Férreos y por lo menos 50 concesiones o permisos portuarios los cuales demandan recursos y tiempo para la administración de los mismos. La falta de una herramienta estándar para el seguimiento y control de las variables que afectan los proyectos ocasiona demoras, retrasos, adiciones en tiempo, recursos y demandas que perjudican el proyecto.

El programa de cuarta generación de concesiones tendrá una inversión aproximada de 47 billones de pesos repartidos en más de 40 proyectos carreteros que serán y han sido adjudicados y construidos en los próximos 7 años, los cuales son de vital importancia para mejorar la competitividad, interconectar el norte con el sur, el occidente con el oriente y a su vez generar una conexión interna de los polos de desarrollo con los puertos y aeropuertos.

Además de los proyectos de infraestructura del transporte, existe la necesidad de realizar seguimiento y mediciones a los procesos internos de forma integral ya sean Estratégicos, Misionales, Apoyo, evaluación y control con el fin de medir su desempeño. La falta de indicadores de medición que cuente con criterios de calidad de la información alienados al Plan Estratégico dificulta la medición y control de los mismos.

Los criterios de calidad de la información que deben estar implícitos en los indicadores son los siguientes:

- **Unicidad:** Las unidades de información deben tener una única fuente y debe representar los mismos criterios usados.
- **Consistencia:** La representación de la unidad de información debe ser coherente y mantener criterios uniformes.
- **Integralidad:** La unidad de información debe contener todos los datos necesarios para satisfacer las necesidades de información.
- **Oportunidad:** La edad de los datos debe ser apropiada para cumplir con la tarea, debe generarse y compartirse para la toma de decisiones o las actuaciones necesarias.
- **Confidencialidad:** La información debe mantenerse en reserva en los casos que aplique

El Balanced Scorecard (BSC) o tablero de mando es una herramienta o sistema administrativo que ayuda a tener una perspectiva global de la información de la Entidad, es decir, mide todas las variables necesarias para tener la información relevante a la mano, así como mostrar los resultados obtenidos por la Entidad que se definieron como metas y objetivos desde el Plan Estratégico a mediano y largo plazo; del mismo modo este se basa en las categorías de desempeño financiero (impacto), procesos internos del negocio, stakeholders (Grupos de interés), aprendizaje y crecimiento alineando al desempeño individual y de alta gerencia.

El BSC es una herramienta de gestión alineada al plan estratégico de la Entidad que busca definir objetivos y metas evaluables, alcanzables, definidas en el tiempo y precisas con el fin de traducirlas en indicadores que entreguen información oportuna y real para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

Con la implementación del BSC se busca que las actividades de supervisión, administración, control y seguimiento de proyectos de infraestructura, cuenten con una herramienta de medición; es por esto que la Agencia Nacional de Infraestructura ha evidenciado la necesidad de disponer de una herramienta de mando de control para ayudar a mitigar algunos problemas fundamentales dentro de los cuales se encuentran:

- Manejo de la información crítica: La información crítica carece de criterios de calidad especialmente para la planeación, ejecución, control y seguimiento de proyectos.
- Toma de decisiones: Debido a que la información crítica no genera la confianza suficiente pues su consulta resulta de difícil acceso algunos datos relevantes están ocultos se dificulta la toma de decisiones, lo cual lleva procedimientos complejos y lentos para esta actividad generando demasiados trámites, aprobaciones y firmas por diferentes actores para dar solución a los problemas.
- Gestión del Tiempo: Como no existe información crítica que cumpla con criterios de calidad la no disponibilidad dificulta la toma de decisiones, lo que genera trámites largos y tediosos para ser validada y corregida.

El fin de la contratación del desarrollo e implementación del BSC es:

- Evaluar la gestión de la entidad a través de la medición del Plan Estratégico.
- Evaluar y retroalimentar el Plan Estratégico y los procedimientos de acuerdo con las diferentes perspectivas del cuadro de mando.
- Desarrollar un sistema administrativo para que la alta gerencia puedan medir la gestión en términos de visión y estrategia.
- Encontrar las causas a los problemas y tardanzas los cuales afectan la gestión.
- Administrar, controlar y evaluar a la Entidad a través de metas y objetivos definidos en el plan estratégico y la misión.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un sistema balanceado de indicadores alineado a la visión y metas de la Entidad, reconociendo la relación causa efecto entre acciones y resultados, la cual permite realizar control y seguimiento a la gestión y ayudar a la toma de decisiones.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Fortalecer el trabajo de los colaboradores de la Agencia con la misión de la Entidad
- Comunicar los objetivos y metas de gestión a toda la Entidad.
- Fortalecer la visión y la estrategia en acciones concretas.
- Orientar la Gestión hacia la consecución de los resultados.
- Mejorar la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

#### **1 EL OBJETO A CONTRATAR, CON SUS ESPECIFICACIONES Y LA IDENTIFICACIÓN DEL CONTRATO A CELEBRAR.**

“DESARROLLAR EL BALANCED SCORECARD PARA LA ANI, DE ACUERDO CON EL ALCANCE Y LAS DEMAS ESPECIFICACIONES INDICADAS”.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

## CLASIFICACIÓN UNSPSC

El objeto contractual se enmarca dentro del siguiente código del Clasificador de Bienes y Servicios:

Clasificación UNSPSC	Segmento	Familia	Clase	Producto
80101504	Servicios de Gestión, Servicios Profesionales de empresas y servicios administrativos	Servicios de asesoría de Gestión	Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa	Servicios de asesoramiento sobre planificación estratégica
80101505	Servicios de Gestión, Servicios Profesionales de empresas y servicios administrativos	Servicios de asesoría de Gestión	Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa	Desarrollo de políticas u objetivos empresariales
80101604	Servicios de Gestión, Servicios Profesionales de empresas y servicios administrativos	Servicios de asesoría de Gestión	Gerencia de Proyectos	Planificación o Administración de Proyectos

**ALCANCE DEL OBJETO:** En especial **EI CONTRATISTA**, se compromete a cumplir con las siguientes obligaciones, además de las derivadas de la Ley y de la naturaleza del presente contrato: **ALCANCE DEL OBJETO:** En especial **EI CONTRATISTA**, se compromete a cumplir con las siguientes obligaciones, además de las derivadas de la Ley y de la naturaleza del presente contrato:

- a) Elaborar y presentar el cronograma y plan de acción para el desarrollo del contrato.
  - Presentar en físico y medio magnético el cronograma de trabajo que debe incluir los tiempos estimados a nivel de detalle semanal para la entrega de cada uno de los productos.
  - Presentar en físico y medio magnético el plan de acción que debe incluir las actividades que se van a desarrollar así como los tiempos y responsables con el fin de cumplir con las entregas relacionadas.
  
- b) Revisar y ajustar el Plan Estratégico y plan de acción de la Entidad, con el fin de establecer los indicadores que permitan medir todos los procesos de la Entidad (Estratégicos, Misionales, Apoyo y de control).
  - Realizar la revisión y ajuste del Plan de Acción de la Entidad para lo cual es necesario presentar en físico y medio magnético lo siguiente:



	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

- i. La metodología para la formulación y seguimiento del plan de acción con el fin de alinearlos con la Planeación estratégica.
  - ii. Las actividades de la Entidad con los focos estratégicos del plan de acción.
  - iii. Las actividades establecidas en el plan de acción, discriminado a nivel de Vicepresidencias y grupos internos de trabajo.
  - iv. El formato para la alienación del plan de acción con el plan estratégico
  - v. Los indicadores del plan de acción.
  - vi. Revisar y ajustar las actividades propuestas por los grupos Internos de trabajo, con el fin de verificar si se alinean a Plan Estratégico o son actividades operativas.
  
- Realizar la revisión y ajuste de la Planeación Estratégica de la Entidad para lo cual es necesario presentar en físico y medio magnético lo siguiente:
  - i. Ajustar y validar las metas del plan Estratégico de la Entidad.
  - ii. Ajustar y validar los indicadores de la Entidad.
  - iii. Aliñar la planeación estratégica con el plan de acción de la Entidad.
  - iv. Establecer las principales perspectivas del cuadro de mando integral;
  
- Los indicadores del plan de acción y del plan estratégico como mínimo deben cumplir con las siguientes características:
  - i. **Disponibilidad:** Los datos para alimentar el indicador se deben obtener de forma fácil, con el fin de que el indicador siempre este actualizado.
  - ii. **Simplicidad:** El indicador debe ser de fácil construcción o elaboración.
  - iii. **Alcance:** Establecer el alcance del indicador para saber que se está midiendo.
  - iv. **Confidencialidad:** La información debe mantenerse en reserva en los casos que aplique.
  - v. **Unicidad:** Las unidades de información usadas para alimentar los indicadores deben tener una única fuente y debe representar los mismos criterios usados en todas las mediciones. Es decir, que se muestre coherencia en las mediciones.
  - vi. **Consistencia:** La representación de la unidad de información debe ser coherente y mantener criterios uniformes.
  - vii. **Integralidad:** El indicador debe contener todos los datos necesarios para satisfacer las necesidades de información.
  - viii. **Oportunidad:** La edad de los datos debe ser apropiada para cumplir con la tarea.
  
- Establecer las áreas responsables de los indicadores y metas.
- Establecer mecanismos para la evaluación de los indicadores y metas,
- Presentar en físico y medio magnético la descripción de los indicadores, estos deben contener por lo menos lo siguiente:
  - i. Objetivo del indicador
  - ii. Nombre del indicador
  - iii. Frecuencia de actualización

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

- iv. Unidades de medida
- v. Definición del indicador
- vi. La fórmula aplicada
- vii. Fuente de datos
- viii. Área Responsable de la fijación del indicador
- ix. Área Responsable de su seguimiento
- x. Objetivo real y esperado en el indicador proyectado por meses o años dependiendo de lo establecido.

**PLAZO:** El plazo de ejecución del contrato se contabilizará a partir de la suscripción del acta de inicio y hasta el 31 de diciembre de 2014. El plazo se inicia a partir de la fecha en que se suscriba el acta de inicio del contrato, previo cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución establecidos.

### RELACIÓN ESTRATÉGICA DEL OBJETO CONTRACTUAL CON LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

La contratación que se plantea guarda relación directa con el desarrollo de los programas estratégicos para el Buen Gobierno, considerando que el apoyo requerido para la implementación y desarrollo Balanced Scorecard, se relacionan con las políticas de desarrollo administrativo descritas, en su orden, en los literales a), b) y d) del artículo 3° del Decreto 2482 de 2012 “Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”, así: a) **Gestión misional y de Gobierno:** Orientada al logro de las metas establecidas, para el cumplimiento de su misión y de las prioridades que el Gobierno defina. Incluye, entre otros, para las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, los indicadores y metas de Gobierno que se registran en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, administrado por el Departamento Nacional de Planeación; b) **Transparencia, participación y servicio al ciudadano:** Orientada a acercar el Estado al ciudadano y hacer visible la gestión pública. Permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva. Incluye entre otros, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y los requerimientos asociados a la participación ciudadana, rendición de cuentas y servicio al ciudadano; d) **Eficiencia administrativa:** Orientada a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado. Incluye, entre otros, los temas relacionados con gestión de calidad, eficiencia administrativa y cero papel, racionalización de trámites, modernización institucional, gestión de tecnologías de información y gestión documental.


**LUGAR DE EJECUCION DEL CONTRATO:** El lugar de ejecución del contrato es en la ciudad de Bogotá D.C.

### 3. LA MODALIDAD DE SELECCIÓN DEL CONTRATISTA, INCLUYENDO LOS FUNDAMENTOS JURÍDICOS QUE SOPORTAN LA SELECCION

El proceso de selección que se adelanta se realizará por la modalidad de selección de mínima cuantía, teniendo en cuenta el presupuesto oficial, lo anterior de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 1510 de 2013.

### 4. ANALISIS QUE SOPORTA EL VALOR ESTIMADO DEL CONTRATO, MONTO Y POSIBLES COSTOS ASOCIADOS AL MISMO.



	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

### Estudios de mercado:

#### a. Análisis del Sector

El enfoque de la gestión pública de todas las entidades estatales en especial a lo que se refiere a los mecanismos de evaluación a la gestión guiados por “gestión pública orientada a resultados”, es necesario contar un sistema de evaluación a la gestión basado en indicadores para la evaluación y el control de la Entidad.


Del análisis adelantado por la ANI para el desarrollo del objeto del presente proceso identificó que el sector que puede atender la necesidad planteada en el objeto del contrato, es el de servicios de gestión, servicios profesionales de empresas y servicios administrativos suministro, se han identificado un gran número de empresas que tienen como finalidad servicios de asesoramiento sobre planificación estratégica y por cada una de las actividades descritas como obligaciones para el presente proceso.

#### b. Análisis de la Demanda:

En relación con la demanda de este tipo de contratación por parte de las Entidades Estatales Colombianas, la Agencia Nacional de Infraestructura identificó los procesos de contratación señalados en el cuadro relacionado a continuación.

### ANTECEDENTES

AÑO	ENTIDAD	OBJETO	PLAZO EJECUCION	VALOR
2012	Alcaldía mayor de Bogotá	Seleccionar una empresa consultora para el desarrollo y aplicación de una metodología de trabajo tipo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para entidades públicas o SIGOB (Módulo de metas) para (i) el diseño general y detallado de los planes de gestión y resultado, (ii) la organización de la gestión y (iii) el montaje del sistema de monitoreo, de los Programas de Acción Transversal (PAT) de la Alcaldía Mayor de Bogotá.	7 meses	(\$1,158.233.175) MCTE.
2013	Ministerio de Educación	Implementación de la herramienta tecnológica que integra el modelo gerencial bajo el enfoque del Balanced Scorecard al ministerio de educación nacional	3 meses	(\$51.000.000) MCTE.
2013	Ministerio de Educación	Contratar la consultoría para la definición estratégica y diseño conceptual de un modelo de gestión de indicadores del ministerio de educación nacional bajo el enfoque del Balanced	42 días	(\$55.000.000) MCTE.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

		Scorecard a partir del modelo actual de seguimiento que permita la alineación estratégica de los resultados establecidos en el plan sectorial de educación y el plan nacional de desarrollo y la gestión del ministerio.		
--	--	--	--	--

#### a. Análisis de la Oferta:

En cuanto a la oferta del servicio en el mercado, La Agencia Nacional de Infraestructura identificó los siguientes costos relacionados con el objeto del presente contrato. La siguiente tabla resume la oferta identificada:

Cotizaciones recibidas por:

- The i Group Solution
- ARGUS S.A
- Andres Villegas Cortés consultoría

#### Tabla de Oferta:

	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Andres Villegas Cortes</b>	\$55,500,000	\$8,880,000	\$64,380,000
<b>The i Group Solutions</b>	\$51,500,000	\$8,240,000	\$59,740,000
<b>ARGUS</b>	\$50,862,069	\$8,137,931	\$59,000,000
	<b>Promedio</b>		<b>\$61,040,000</b>

#### Valor Estimado del Contrato

Para la determinación del valor estimado del contrato se tiene en cuenta la información suministrada en el estudio de mercado que realizó la Agencia Nacional de Infraestructura. Se estima que el valor del contrato a celebrarse será hasta por la suma de **SESENTA Y UN MILLONES CUARENTA MIL PESOS (\$61.040.000) incluyendo IVA** y demás tributos que se causen por el hecho de su celebración, ejecución y liquidación determinado por los criterios y pautas fijadas de acuerdo a la propuesta presentada por el contratista, de acuerdo a su experiencia e idoneidad con el objeto contractual.

**Rubro presupuestal:** Con cargo al presupuesto de la vigencia 2014 del Rubro 520-600-003. Implementación del sistema integrado de gestión y control Agencia Nacional de Infraestructura.

**Forma de pago:** La Agencia Nacional de Infraestructura pagará al contratista el valor del contrato de la siguiente manera:

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

- a) Un Primer pago por el 20% del valor del contrato por la entrega y aprobación por parte de la supervisión de:
- Elaborar y presentar el cronograma y plan de acción para el desarrollo del contrato.
- b) Un Segundo pago por el 80% del valor del contrato por la entrega y aprobación de:
- Un informe con el Plan Estratégico y plan de acción de la Entidad revisados y ajustados, así como los indicadores que permitan medir todos los procesos de la ANI (Estratégicos, Misionales, Apoyo) el cual será revisado y aprobado por parte del supervisor del contrato.

**NOTA:** El pago se realizará mediante transferencia electrónica de fondos, en cuenta corriente o cuenta de ahorros en la entidad bancaria donde el contratista indique, para lo cual a la firma del contrato adjuntara la certificación bancaria con vigencia no mayor de 30 días.

Para la realización del pago derivado del contrato el contratista deberá acreditar que se encuentra al día en el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de conformidad con lo establecido en el inciso final del párrafo 1° del artículo 23 de la Ley 1150 de 2007

En todo caso, los pagos estarán sujetos a la disponibilidad del PAC (Programa Anual Mensualizado de Caja), aprobado por la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Para el pago de las facturas será obligación del contratista informar adjunto a cada factura presentada, el saldo en dinero, así como abstenerse de prestar servicios cuando el saldo del contrato se haya agotado.

### **CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA OFERTA MÁS FAVORABLE**

En virtud de lo dispuesto en la ley 1150 de 2007, que establece en el artículo 5to. **De Selección Objetiva.** Es objetiva la selección en la cual la escogencia se haga al ofrecimiento más favorable a la Entidad y a los fines que ella busca.

Considerando lo anterior, la escogencia de la oferta más favorable para la Entidad, se realizará en los términos señalados en el artículo 85 del Decreto 1510 de 2013.

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, la capacidad jurídica y técnica, así como las condiciones de experiencia de los proponentes, serán objeto de verificación de cumplimiento, como requisitos habilitantes para la participación en el proceso de selección.

2. **FACTORES DE VERIFICACIÓN:** La Agencia Nacional de Infraestructura realizará la verificación de requisitos habilitantes de manera simultánea, por el comité designado para tal efecto, verificando los siguientes factores:

<b>a. Verificación de Requisitos Jurídicos:</b> El proponente deberá allegar los documentos de conformidad con lo establecido en la Invitación Pública.	<b>PASA / NO PASA</b>
---	-----------------------

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

<b>b. Verificación de Requisitos Técnicos:</b> Cumplimiento de los requisitos exigidos de conformidad con lo establecido en la Invitación Pública.	<b>PASA / NO PASA</b>
--	-----------------------

**a. Verificación de Requisitos Jurídicos:**

Los requisitos de capacidad jurídica se determinarán en la Invitación Pública teniendo en cuenta las calidades con que deben contar los proponentes para participar en este tipo de procesos y en la presentación de oferta objeto de contratación, para el efecto deberán aportar y acreditar, entre otros los documentos y requisitos que se indican a continuación:

1. Carta de presentación de la oferta.
2. Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, con fecha de expedición no mayor a Treinta (30) días anteriores a la fecha de presentación de ofertas para proponentes personas jurídica. El objeto social debe incluir actividades similares a las del objeto de la presente invitación.
3. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del Representante Legal.
4. Cuando el Representante Legal de la persona jurídica tenga restricciones para contraer obligaciones en nombre de la misma, debe adjuntar copia del documento de autorización expresa del órgano social competente, en el cual conste que está facultado para presentar la oferta de acuerdo con el valor de la presente invitación pública, en cuantía igual o superior al valor de la oferta, en caso de ser necesaria de conformidad con los estatutos de la misma. Se procederá de igual forma en los casos de cualquier limitación estatutaria.
5. Información sobre consorcios y uniones temporales (Cuando corresponda).
6. Antecedentes disciplinarios de la Procuraduría General de la Nación del Representante Legal.
7. Certificado de antecedentes fiscales de la Contraloría General de la República del Representante Legal y de la empresa si se trata de persona jurídica.
8. Certificado de pago aportes parafiscales - Ley 789 de 2002.
9. RUT.

Los anteriores requisitos serán desarrollados en el documento de Invitación Pública.

**b. Verificación de Requisitos Técnicos:**

- (i) Para demostrar su experiencia específica, los proponentes deberán presentar mínimo (1) y máximo (2) certificaciones de contratos, las cuales sumadas deberán ser iguales o superiores al presupuesto oficial establecido para el presente proceso de selección. Cada una de estas certificaciones debe corresponder a:
  - a. Desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) o Tablero de mando
  - b. Implementación del BSC o Tablero de mando.
  - c. Diseño de modelos de Gestión e indicadores

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

Solo se deberá presentar información sobre máximo dos (2) contratos, en el caso de que un proponente presente un mayor número de contratos para salvaguardia de los principios de transparencia e igualdad se tendrá en cuenta únicamente los dos (2) primeros que se incluyan en la propuesta en su orden.

Como soporte de la información suministrada por el proponente, se deberán anexar las certificaciones de experiencia, las cuales deberán contener como mínimo, la siguiente información:

- Nombre de la empresa contratante
- Nombre del contratista
- Si se trata de un consorcio o unión temporal, se debe señalar el nombre de sus integrantes; adicionalmente, se debe indicar el porcentaje de participación de cada uno de ellos.
- Número del contrato o de carta de aceptación de la propuesta
- Fecha de suscripción (día, mes y año) y fecha de terminación (día, mes y año)
- Fecha de expedición de la certificación (día, mes y año)
- Valor del contrato y de las adiciones, si las hubo
- Certificación de cumplimiento expedida por el funcionario competente
- Cargo y firma de quien expide la certificación.

No se aceptarán copias de contratos, ni otros documentos relacionados para acreditar la experiencia, solamente las certificaciones en los términos solicitados en el presente numeral. En el evento que las certificaciones no contengan la información que permita su verificación, el proponente deberá anexar a la propuesta copia del contrato o de los documentos soportes, que permita tomar la información que falte en la certificación.

Cada contrato acreditado mediante certificación se analizará por separado, en caso de presentar certificaciones que incluyan contratos adicionales al principal, el valor adicional se sumará al valor del contrato, quedando ésta como una sola certificación.

Para relacionar la experiencia, deberá diligenciarse el **ANEXO No. 3** en el cual se consignará la Información sobre experiencia acreditada del proponente, suministrando toda la información allí solicitada. Si la propuesta se presenta en consorcio o unión temporal, todos sus miembros podrán diligenciar su experiencia conjuntamente en un mismo anexo.

**En caso de existir diferencias entre la información relacionada en el ANEXO No. 3 y las certificaciones aportadas, prevalecerá la información contenida en la certificación de experiencia y dicha información será la que se utilizará para la verificación.**

Las certificaciones deben ser expedidas por entidades públicas o privadas que obren como contratantes. No se aceptarán auto certificaciones.

En el evento que las certificaciones no contengan la información que permita su verificación, el proponente deberá anexar a la propuesta copia del contrato o de los documentos soportes que den cuenta del estado de ejecución del mismo.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

Cada contrato acreditado se analizará por separado, en caso de presentar certificaciones que incluyan contratos adicionales al principal, el valor adicional se sumará al valor del contrato, considerándose referida a una sola contratación.

Si el oferente presenta la documentación exigida en este acápite, sin el lleno de los requisitos exigidos, la entidad lo requerirá para que dentro del término establecido en la invitación pública, proceda a subsanarla. De no subsanar la información requerida por la Agencia Nacional de Infraestructura, el proponente será declarado NO HABIL.

Para efectos de la acreditación de la experiencia del proponente, no se aceptarán **SUBCONTRATOS**.

La no presentación de la (s) certificación (es) que acredite (n) la experiencia será motivo para que la propuesta sea considerada NO HÁBIL.

La Agencia Nacional de Infraestructura no tendrá en cuenta experiencia relacionada que no esté soportada por los documentos que se solicitan.

**(ii) Forma de acreditar el cumplimiento de las condiciones técnicas.**

El cumplimiento de las condiciones y especificaciones técnicas necesarias para el cumplimiento del objeto y las obligaciones se acredita por el proponente mediante la manifestación que efectúe, diligenciando el Anexo N° 1 Carta de Presentación de la Propuesta.

**FACTORES DE EVALUACIÓN:**

Se procederá a realizar la verificación de documentos habilitantes de la propuesta con el **MENOR PRECIO TOTAL OFERTADO, INCLUIDO IVA** de acuerdo con el numeral 4 del artículo 85 del Decreto 1510, según el cual: *“La entidad estatal debe revisar las ofertas económicas y verificar que la de menor precio cumple con las condiciones de la invitación. Si esta no cumple con las condiciones de la invitación, la entidad estatal debe verificar el cumplimiento de los requisitos de la invitación de la oferta con el segundo mejor precio, y así sucesivamente”*.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta EL MENOR VALOR TOTAL OFERTADO, de conformidad con lo señalado en el Anexo 04. En caso de que éste no cumpla con los mismos, se procederá a realizar la verificación del proponente ubicado en segundo lugar y así sucesivamente. De no lograrse la habilitación, se declarará desierto el proceso.

**CRITERIOS DE DESEMPATE**

En caso de empate a menor precio, se adjudicará a quien primero haya entregado en la entidad la oferta, según el registro de radicación de la oficina de correspondencia.

**CONTROL Y SEGUIMIENTO**



	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

El control y seguimiento de la ejecución del contrato estará a cargo del Gerente de Planeación de la Vicepresidencia de Planeación Riesgos y Entorno quien velará por los intereses de la Entidad en procura de que **EL CONTRATISTA** cumpla con las obligaciones contractuales y tendrá las siguientes funciones: 1. Vigilar y verificar el cumplimiento del objeto contractual y las obligaciones adquiridas por las partes. 2. Informar sobre cualquier irregularidad o incumplimiento que se presente en la ejecución de la misma. 3. Elaborar la certificación de cumplimiento con la respectiva constancia de haber recibido de **EL CONTRATISTA** copia de los recibos de pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, como requisito para proceder al pago (s) correspondiente (s). 4. Velar porque se realicen en debida forma los pagos a **EL CONTRATISTA**. 5. Solicitar las adiciones o modificaciones al Contrato, cuando sea procedente. 6. Una vez vencido el término de ejecución del presente Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, remitir a quien corresponda los documentos para elaborar la correspondiente acta de liquidación. 7. Las demás que por su naturaleza y esencia sean necesarias para el buen desarrollo de la misma.

#### **5. ANALISIS DE RIESGO Y LA FORMA DE MITIGARLO.**

De conformidad con lo señalado en el artículo 4 de la Ley 1150 de 2007, reglamentado por el Decreto 1510 de 2013, teniendo en cuenta la tipología contractual así como la naturaleza de las obligaciones del contrato, la Agencia Nacional de Infraestructura, estima, tipifica y asigna los riesgos previsible que se señalan en la matriz anexa al presente documento, los cuales, son aceptados por el contratista con la suscripción del contrato.

#### **7. EL ANÁLISIS QUE SUSTENTA LA EXIGENCIA DE GARANTÍAS DESTINADAS A AMPARAR LOS PERJUICIOS DE NATURALEZA CONTRACTUAL O EXTRA CONTRACTUAL, DERIVADOS DEL INCUMPLIMIENTO DEL OFRECIMIENTO O DEL CONTRATO SEGÚN EL CASO, ASÍ COMO LA PERTINENCIA DE LA DIVISIÓN DE AQUELLAS**

El contrato a celebrar por su naturaleza podría presentar riesgos de defectuosa calidad del servicio contratado e incumplimiento. Por esta razón el contratista se debe comprometer a constituir a favor de la Agencia Nacional de Infraestructura y a satisfacción del mismo, a partir de la fecha de suscripción del respectivo contrato, de conformidad con lo establecido en la Ley 80 de 1993, en el artículo 7 de la Ley 1150 de 2007 y en los numerales 3 y 6 del artículo 116 del Decreto 1510 de 2013 una Garantía Única con el objeto de respaldar el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones que surjan del mismo, en las cuantías y términos que se señalan a continuación:

- a) Calidad del servicio: Su cuantía será equivalente al veinte por ciento (20%) del valor del contrato de prestación de servicios y cubrirá el término de ejecución del contrato y seis (6) meses más.
- b) Cumplimiento: Su cuantía será equivalente al veinte por ciento (20%) del valor del contrato de prestación de servicios y cubrirá su vigencia y cuatro (4) meses más.
- c) Salarios y prestaciones sociales: su cuantía será equivalente al cinco por ciento (5%) del valor del contrato y cubrirá el plazo de ejecución del contrato y tres (3) años más.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> GADF-F-025
	<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>Versión:</b> 001
	<b>FORMATO</b>	ESTUDIO DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	<b>Fecha:</b> 14/11/2013

El CONTRATISTA deberá actualizar las vigencias de la garantía de conformidad con la fecha de iniciación del contrato de prestación de servicios.

El hecho de la constitución de esta garantía, no exonera al CONTRATISTA de sus responsabilidades legales en relación con los riesgos asegurados.

Cordialmente,

**(ORIGINAL FIRMADO)**  
**POLDY PAOLA OSORIO**  
 Coordinador Grupo Interno de Trabajo Planeación

**(ORIGINAL FIRMADO)**  
**CAMILO MENDOZA ROZO**  
 Vicepresidente de Planeación Riesgos y Entorno

Elaboró: Felipe Arbelaez Jaramillo  
 Revisó: Nydia Esperanza Alfaro Cubillos